

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Setiap perusahaan pasti membuat anggaran guna mempermudah menjalankan kegiatan-kegiatan perusahaan tersebut. Anggaran merupakan rencana tentang kegiatan di masa datang. Suatu organisasi membutuhkan anggaran untuk menerjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana tujuan jangka pendek dan jangka panjang (Hansen dan Mowen, 1997). Anggaran menjadi salah satu komponen penting dalam perencanaan suatu perusahaan, Anggaran menurut (Schief dan Lewin, 1970; Welsch, Hilton dan Gordon, 1996) merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Anggaran sebagai alat perencanaan, dimana anggaran merupakan rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh para manajer departemen suatu perusahaan dalam melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu pada masa yang akan datang (Andi Kartika, 2010).

Hotel merupakan suatu akomodasi yang dikelola secara komersial dengan menggunakan seluruh bangunan untuk penyediaan jasa penginapan, pelayanan makanan dan minuman, serta jasa lainnya yang disediakan bagi umum. Setiap departemen hotel setiap periode juga menyusun anggaran untuk alat bantu perencanaan dan koordinasi agar tujuan dari hotel tersebut

dicapai. Dalam teori keagenan (*agency theory*) principal memberi kewenangan kepada agen untuk ikut serta dalam penyusunan anggaran. Eisenhardt (1989) dalam Pello (2014) menyatakan yang disebut *principal* adalah pemegang saham (stakeholder) dan yang disebut *agent* adalah *Chief Executive Officer* (CEO), apabila dikaitkan dalam industri perhotelan ini, CEO merupakan principal dan manajer unit bisnis adalah agennya. Proses penyusunan anggaran dimulai dari tahap penentuan tujuan, tahap implementasi, tahap persiapan dan evaluasi kerja (Anissahrahma, (2008) dalam Pello (2014)). Berdasarkan kondisi ini, apabila proses penyusunan anggaran *principal* memberi kesempatan kepada *agent* untuk terlibat dalam proses penyusunan anggaran maka hal ini dinamakan penganggaran partisipasi.

Partisipasi anggaran adalah proses penyusunan-penyusunan anggaran yang melibatkan individu secara langsung atau tidak langsung dan berpengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang dimana kinerjanya akan dimulai dan dinilai berdasarkan apa yang telah dicapai (Wiryanata (2014) dalam Desmayani dan Suardikha (2016; 1121)). Partisipasi bawahan dalam proses penyusunan anggaran tersebut bisa saja memungkinkan atasan mendapatkan informasi-informasi yang relevan terkait dengan pekerjaan yang diserahkan kepada bawahan, dari informasi tersebut atasan dapat menentukan sejauh mana anggaran yang disusun agar sesuai dengan kinerja yang diinginkan. Terdapat perilaku negatif maupun positif yang dapat disebabkan dari anggaran tersebut, perilaku positif seperti hanya manajer merasa

mendapatkan motivasi oleh anggaran yang digunakan sebagai dasar dari penilaian kinerja sehingga mereka semakin memiliki kemauan yang tinggi untuk meningkatkan kinerjanya. Sedangkan perilaku negatif yang dapat terjadi yakni dengan munculnya persepsi bahwa anggaran sering dipandang sebagai alat tekanan manajer puncak kepada bawahannya (Desmayani dan Suardikha, (2016; 1122))

Penekanan-penekanan tertentu yang dilakukan manajemen puncak terhadap anggaran yang telah ada maka manajer tingkat menengah akan cenderung menciptakan *slack* dalam anggaran guna meningkatkan kemungkinan untuk memenuhi atau dapat melampaui standar kinerja (Ardanari dan Putra, 2014). *Budgetary slack* dapat diartikan sebagai selisih antara sumber daya yang sesungguhnya dibutuhkan agar mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dengan sejumlah sumber daya yang ditambahkan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut (Falikhatun (2007) dalam Desmayani dan Suardikha (2016; 1122)).

*Locus of control* juga diduga memiliki pengaruh terhadap *budgetary slack*. Hal ini dikarenakan *locus of control* adalah tingkatan keyakinan seseorang terhadap kemampuan mengontrol nasibnya sendiri. Jika orang tersebut tidak memiliki keyakinan terhadap dirinya sendiri, maka hal ini dapat menimbulkan indikasi gagalnya partisipasi anggaran pada gilirannya akan berdampak terhadap penurunan kinerja dan rendahnya pencapaian sehingga berakibat timbulnya *budgetary slack* (Sinaga (2013) dalam Ardianti, Suardhika dan Suputra (2015)). Adi dan Mardiasmo (2002) dalam Ardin

(2017), juga mendukung dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *locus of control* berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

*Locus of control* dapat dikatakan positif jika memiliki rasa kepercayaan diri dan selalu dapat mengendalikan dirinya sendiri, jika memiliki *locus of control* negatif maka akan dengan mudah dapat terpengaruh oleh faktor lingkungan. *Locus of control* penting dalam perusahaan, karena adanya *locus of control* dalam diri manusia yang dimana berbeda dari setiap manusia. Maka pengendalian diri sangatlah penting dalam pembuatan anggaran agar dapat meminimalisir adanya *budgetary slack* (Desmayani dan Suardikha, (2016; 1124))

Adi dan Mardiasmo (2002) dalam Triana, Yuliusman, Putra (2012; 52) menyatakan bahwa anggaran memiliki fungsi sebagai alat penilaian kinerja. Penilaian kinerja seseorang dapat ditentukan berdasarkan tercapai atau tidak target anggaran tersebut, dimana bawahan dirangsang dengan adanya pemberian *reward* jika perencanaan anggaran tercapai, dan pemberian sanksi apabila perencanaan anggaran tidak tercapai. Chow (1988) dalam Desmayani dan Suardhika (2016; 1125) menyatakan anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk proses perencanaan dan alat sebagai pemotivasi prestasi bawahan. Suatu *reward* yang dirancang oleh suatu perusahaan untuk memacu motivasi kinerja pegawainya agar kinerjanya tinggi. Atasan dapat memotivasi bawahan secara positif yang diberikan kepada bawahannya dengan cara memberikan kompensasi yang sesuai dengan pencapaian target bawahan. Motivasi negatif tidak perlu dilakukan, karena akan berdampak negatif terhadap pencapaian

target yang ingin dicapai oleh perusahaan. Adanya pemberian *reward* maka secara otomatis menuntut bawahan melakukan kompetensi (persaingan) yang positif terhadap sesama karyawan lainnya.

Dalam kaitannya dengan *budgetary slack*, asimetri informasi dianggap dapat mempengaruhi timbulnya *slack* dalam anggaran. Dalam konteks teori keagenan, asimetri informasi merupakan suatu keadaan dimana bawahan memiliki informasi yang lebih banyak dibandingkan atasannya. Hal tersebut menyebabkan prinsipal tidak mampu menentukan usaha yang dilakukan agen apakah memang benar-benar optimal (Arfan, (2011) dalam Ardanari dan Putra (2014; 703)). Perbedaan informasi yang dimiliki antara manajer atas dengan bawah atau manajer menengah inilah disebut sebagai asimetri informasi (Dunk, (1993) dalam Pello, (2014)). Perbedaan informasi yang dimiliki antara bawahan dan atasan menjadi faktor yang menyebabkan timbulnya senjangan anggaran apabila bawahan memberikan informasi yang salah kepada atasan (Falikhatun, (2007) dalam Pello, (2014)). Pengaruh asimetri informasi terhadap timbulnya *budgetary slack* dijelaskan oleh Suartana (2010: 143), bahwa: “Senjangan anggaran akan terus bertambah besar dalam kondisi asimetri informasi karena asimetri informasi mendorong bawahan/ pelaksana anggaran membuat senjangan anggaran. Secara teoritis, asimetri informasi dapat dikurangi dengan memperkuat memonitoring dan meningkatkan kualitas pengungkapan”.

Penelitian tentang hubungan antara partisipatif anggaran dengan *budgetary slack* telah banyak dilakukan dimana menunjukkan hasil temuan

yang berbeda-beda. Desmayani dan Suardhika (2016) mengatakan bahwa anggaran partisipatif berpengaruh positif signifikan terhadap *budgetary slack*. Penelitian terhadap pengaruh partisipatif anggaran dengan *budgetary slack* juga dilakukan oleh Ardianti, Suardhika, dan Suputra (2015) yang mengatakan bahwa partisipatif anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap *budgetary slack*. Hal tersebut tidak sama dengan hasil yang didapatkan oleh Ardanari dan Putra (2014) dan Dewi dan Erawati (2014), menyimpulkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*.

*Locus of control* juga memiliki pengaruh terhadap *budgetary slack*, penelitian yang telah dilakukan Triana, Yuliusman, dan Putra (2012), Ardianti, Suardhika, dan Suputra (2015), dan Ardin (2017) memberikan hasil bahwa *locus of control* berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Desmayani dan Suardhika (2016) menyatakan bahwa *locus of control* berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*.

Adanya pemberian *reward* secara otomatis hal tersebut akan menuntut bawahan melakukan kompetensi (persaingan) yang positif terhadap sesama karyawan lainya dan dapat berlomba untuk melakukan tugas dengan baik serta mampu menjadi motivasi untuk kedepannya. Hal tersebut menyebabkan adanya hubungan pemberian *reward* terhadap *budgetary slack*. Seperti hasil dari penelitian Desmayani dan Suardhika (2016) yang menyatakan bahwa pemberian *reward* berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*.

Penelitian mengenai pengaruh informasi asimetri terhadap *budgetary slack* juga telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Ardanari dan Putra (2014), Pello (2014), Ardianti, Suardhika, dan Suputra (2015) yang menyatakan bahwa informasi asimetri berpengaruh negatif terhadap hubungan antara partisipasi dan *budgetary slack*. Berbeda dengan penelitian Basyir (2016), Mercury dan Putri (2015) dimana informasi asimetri berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*.

Berdasarkan hasil penelitian dari Desmayani dan Suardhika (2016) mengenai pengaruh penganggaran partisipatif, *locus of control*, dan pemberian *reward* terhadap *budgetary slack*, disimpulkan bahwa: penganggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*, karena bawahan melakukan *budget slack* dengan merendahkan pendapatan atau menaikkan biaya dibandingkan dengan estimasi terbaik dari yang sudah diajukan, sehingga target anggaran akan lebih mudah dicapai. *Locus of control* berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*, karena *locus of control* juga diidentifikasi sebagai faktor penguat dalam hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan *budgetary slack*. Pemberian *reward* berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*, karena *reward* (penghargaan) yang diberikan harus sesuai dengan *skill* atau kontribusi yang telah diberikan dalam perusahaan.

Hal yang mendasari penulis melakukan penelitian ini, dikarenakan adanya perbedaan hasil penelitian dari peneliti-peneliti yang telah dilakukan sebelumnya. Penulis menambahkan faktor lain dari penelitian Desmayani dan

Suardhika (2016) mengenai pengaruh penganggaran partisipatif, *locus of control*, dan pemberian *reward* terhadap *budgetary slack*, yaitu dengan menambahkan asimetri informasi.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, penulis tertarik melakukan penelitian yang berkaitan dengan *budgetary slack* yang disebabkan oleh anggaran partisipatif, *locus of control*, pemberian *reward*, dan asimetri informasi dengan harapan penelitian ini bisa menjadi salah satu pertimbangan untuk menyimpulkan hasil penelitian yang berbeda-beda sebelumnya. Judul penelitian yang penulis pilih yaitu “PENGARUH PARTISIPATISI ANGGARAN, *LOCUS OF CONTROL*, PEMBERIAN *REWARD* dan ASIMETRI INFORMASI terhadap *BUDGETARY SLACK* (*Studi Kasus Perusahaan Perhotelan Bintang 4 dan 5 di Surakarta*)”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, penelitian ini akan menganalisis tentang pengaruh partisipasi anggaran, *locus of control*, pemberian *reward* dan asimetri informasi terhadap *budgetary slack* pada perusahaan perhotelan di Surakarta. Sehingga rumusan masalah dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap *budgetary slack*?
2. Apakah *locus of control* berpengaruh terhadap *budgetary slack*?
3. Apakah pemberian *reward* berpengaruh terhadap *budgetary slack*?
4. Apakah asimetri informasi berpengaruh terhadap *budgetary slack*?



### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dirumuskan, maka penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

1. Menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*.
2. Menguji pengaruh locus of control terhadap *budgetary slack*.
3. Menguji pengaruh pemberian *reward* terhadap *budgetary slack*.
4. Menguji pengaruh asimetri informasi terhadap *budgetary slack*.

### D. Manfaat Penelitian

Hal terpenting dari penelitian ini adalah manfaat yang diperoleh setelah terungkapnya hasil penelitian. Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi penulis

Merupakan suatu kesempatan untuk menambah pengetahuan penulis terhadap masalah yang diteliti dan sebagai bahan bacaan atau literatur bagi yang tertarik pada bidang yang sama.

2. Bagi akademis

Hal yang ditemukan dalam penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan dan pedoman bagi peneliti dimasa yang akan datang, yang juga tertarik membahas permasalahan seperti yang diangkat dalam penelitian

3. Bagi praktis

Bagi perusahaan yang bergerak di bidang perhotelan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan bahan pertimbangan institusi

terkait dalam penyusunan anggaran dan dapat memperkuat penelitian sebelumnya tentang *budgetary slack*.

#### **E. Sistematika Penyusunan Skripsi**

Sistematika dimaksud untuk memberikan gambaran penelitian yang lebih jelas dan sistematis, agar mempermudah bagi pembaca dalam memahami penulisan dalam penelitian ini. Secara garis besar dapat diuraikan bab sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN, Dalam bab ini akan dijelaskan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA, Dalam bab ini akan dikemukakan tentang landasan teori yang mendeskripsikan teoritis variabel penelitian, kerangka pemikiran, serta pengembangan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN, Dalam bab ini akan diuraikan tentang dasar dilakukannya penelitian, jenis data dan sumber data yang digunakan, populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel data dan sumber data, pengukuran variabel, serta metode pengumpulan data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN, Dalam bab ini berisi gambaran umum analisis data, data, hasil analisis dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V PENUTUP, Dalam bab ini berisi kesimpulan hasil penelitian, keterbatasan penelitian serta-saran yang dapat diberikan berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.